



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COMO AÇÃO DE POSICIONAMENTO
DE MARCA
Estudo de caso: Bike Rio**

Gabriel Fontes de Azevedo Nunes

Rio de Janeiro/RJ
2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COMO AÇÃO DE POSICIONAMENTO
DE MARCA
Estudo de caso: Bike Rio**

Gabriel Fontes de Azevedo Nunes

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Serpa


Rio de Janeiro/RJ
2015

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COMO AÇÃO DE
POSICIONAMENTO DE MARCA
Estudo de caso: Bike Rio**

Gabriel Fontes de Azevedo Nunes

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



Prof. Dr. Marcelo Serpa – orientador ECO/UFRJ



Prof. Dr. Eduardo Refkaletsky ECO/UFRJ



Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Galloti - ECO/UFRJ

Aprovada em: 7/7/15

Grau: 9,5

Rio de Janeiro/RJ
2015

N972

Nunes, Gabriel Fontes de Azevedo

Criação de valor compartilhado como ação de posicionamento de marca: estudo de caso: Bike Rio / Gabriel Fontes de Azevedo Nunes. 2015.

53 f.: il.

Orientador: Prof. Marcelo Serpa

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2015.

1. Banco Itaú - Marca de produtos. 2. Valor compartilhado. 3. Bike Rio. I. Serpa, Marcelo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.827

Dedico esse trabalho à minha família.
Sempre junto e apoiando.

AGRADEÇO

-Aos meus pais, por todo amor que me dedicaram, todo o zelo no meu crescimento e por todas as oportunidades que me proporcionaram.

-Aos meus familiares, pelo carinho de sempre e pela torcida durante toda a minha caminhada.

-Aos meus amigos, que são meu suporte e referência, todas as turbulências da vida ou explosões de felicidade. Aos amigos que levo comigo dos 13 anos de Santo Agostinho. Às amigadas que firmei em 5 anos de ECO e a todos que agregaram positivamente à minha caminhada.

-A todos os professores que me acompanharam nessa trajetória de aprendizado e encantamento. Ao Marcelo Serpa por topar ser o orientador desse trabalho e pelo carinho e dedicação entregue aos seus alunos.

-E à toda classe trabalhadora do Brasil, por financiar a minha formação em uma universidade pública. Espero retribuir o esforço que me proporcionou estar na UFRJ durante os últimos cinco anos.

NUNES, Gabriel Fontes de Azevedo. **CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COMO AÇÃO DE POSICIONAMENTO DE MARCA** Estudo de caso: Bike Rio. Orientador: Marcelo Serpa. Rio de Janeiro, 2015. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 53f.

RESUMO

Esta trabalho busca verificar a efetividade de uma ação de Criação de Valor Compartilhado como uma atitude de afirmação do posicionamento assumido por uma empresa. Nesse caso, foi analisado a ação do banco Itaú de compartilhamento de bicicletas, Bike Rio, dentro do posicionamento proposto pela empresa e guiado pela campanha #issomudaomundo. Para isso, foi feito um estudo bibliográfico que vai de conceitos mais amplos até os mais específicos, começando por marca, passando por identidade e posicionamento e acabando em criação de valor compartilhado. Além de dados bibliográficos, foi analisado toda a postura da empresa, partindo da história dela passando por construção de marca, de identidade e chegando até a ação de Criação de Valor Compartilhado praticado por eles. Como resultado, se analisou o alinhamento do Bike Rio com o posicionamento assumido pelo Itaú e a efetividade desse tipo de ação para o cenário atual.

Palavras-chave: *Criação de Valor Compartilhado; Posicionamento; Itaú; Bike Rio; Marca.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Proporção Marca, Identidade e Posicionamento.....	17
Figura 2	Valor Compartilhado e ações sociais de uma empresa.....	19
Figura 3	Imagem para o anúncio da fusão dos bancos.....	23
Figura 4	Evolução Logomarca Itaú.....	24
Figura 5	Anúncio sem assinatura.....	25
Figura 6	Espiral de Sustentabilidade Itaú.....	27
Figura 7	Anúncio “Leia para uma Criança”.....	31
Figura 8	Anúncio Esportes.....	33
Figura 9	Anúncio Itaúfone.....	34
Figura 10	Web banner Itaú.....	35
Figura 11	Anúncio #issomudaomundo.....	38
Figura 12	A Laranjinha.....	41
Figura 13	Mídia tradicional Bike Rio.....	45
Figura 14	Bike Rio Canal Próprio.....	46

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Conceito de Marca.....	13
2.2 Identidade e Imagem de Marca.....	15
2.3 Posicionamento.....	16
2.4 Criação de Valor Compartilhado.....	18
3. ESTUDO DE CASO.....	22
3.1 Breve Histórico do Itaú Unibanco S.A.....	22
3.2 A Marca Itaú Unibanco.....	23
3.3 Construção da identidade e Ações do Banco.....	28
3.4 Posicionamento Itaú - #issomudaomundo.....	36
3.5 Bike Rio.....	40
3.5.1 A Ferramenta.....	40
3.5.2 No Universo Itaú.....	41
3.5.3 Criação de Valor Compartilhado.....	42
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

Sem dúvidas vivemos um momento único na história do consumo e do capitalismo. A forma que conhecemos de comunicar e construir marcas está sendo repensada. Exercícios de como construir marcas e sobreviver nesse novo ambiente passa pela noção de que as marcas são as instituições mais poderosas do planeta e de que a competitividade dela e a saúde da comunidade em torno são diretamente proporcionais.

Atualmente, 37 das 100 maiores economias do mundo são corporações privadas¹, esse número representa o poder que elas tem sobre a sociedade em que elas estão inseridas e uma dimensão do quanto eles podem ser influentes na transformação social.

O modelo que temos de consumo não é viável quando pensamos a longo prazo. Se o mundo inteiro consumisse a mesma quantidade de recursos que uma pessoa norte americana seria necessário mais de quatro planetas Terra² para oferecer esses recursos e para agravar a situação em 2062 o planeta terá 10 bilhões de habitantes³. Manter a mesma forma de relação que as empresas tem com a sociedade hoje em dia é seguir para o insucesso.

Ao mesmo tempo, o consumidor moderno tem a auto realização como prioridade para suprir as necessidades dele. As necessidades primárias de sobrevivência estão supridas, a Pirâmide de Maslow pode ser invertida e a auto realização passa a ser uma necessidade primária para os seres humanos. (KOTLER; 2010)

Com os pontos acima na mesa as empresas veem que não podem mais ficar paradas e passivas as transformações, elas passam a se portar como agentes dessas transformações. Criam e estudam novas formas de participar da sociedade e se afirmarem como marca, cada vez menos de uma forma impositiva e cada vez mais de uma forma orgânica.

Nesse cenário, esse trabalho analisa um modelo de atuação que contempla essa nova realidade dentro do cenário de uma empresa de grande porte voltada

¹ MAKE WEALTH HISTORY, The Corporations Bigger Than Nations, 2014. Disponível em:

² MCDONALD, Charlotte, BBC, 16 jun 2015. Disponível em <<http://www.bbc.com/news/magazine-33133712>>. Acesso em 25 jun 2015.

³ GEOHIVE, Population of the entire world, yearly, 1950 - 2100. Disponível em: <http://www.geohive.com/earth/his_history3.aspx>. Acesso em 06 jun 2015

para lucros. Esse modelo é o da Criação de Valor Compartilhado e a empresa é o Itaú Unibanco SA.

Foi analisado a ação do banco Itaú de incentivo ao compartilhamento de bicicletas, Bike Rio, dentro do posicionamento proposto pela empresa e guiado pela campanha #issomudaomundo. Buscando ver se essa ação se encaixa no perfil do banco e se ela gera resultados positivos para a afirmação do posicionamento assumido pelo banco.

A motivação desse estudo é analisar se a ação e a vontade de uma instituição financeira de incentivar o aluguel de bicicletas se conecta com o que ela está proposta a fazer, se conecta com a realidade dessa instituição e se tem resultados satisfatórios. É tentar entender como duas atividades tão distantes, alugar bicicleta e oferecer serviços financeiros, se conectam quando vistas pela ótica de construção de marca e de Criação de Valor Compartilhado.

Para isso, foi feito um estudo bibliográfico que vai de conceitos mais abrangentes até conceitos mais específicos, começando por marca, passando por identidade, posicionamento e acabando com a definição de Criação de Valor Compartilhado.

Baseado nos dados bibliográficos, foi analisado toda a postura da empresa Itaú, partindo da sua história, passando por construção de marca, de identidade, definição do posicionamento assumido e chegando até a ação de Criação de Valor Compartilhado praticado por eles. Como material foram usados relatórios anuais do Banco Itaú, matérias de jornais e entrevistas publicadas com os principais executivos e responsáveis pelas ações do banco.

O trabalho a seguir se divide em três blocos principais.

O primeiro bloco é o segundo capítulo, que traz a definição de conceitos chave para a análise do estudo de caso. São trabalhados os conceitos de marca, de identidade e imagem de marca, posicionamento e de Criação de Valor Compartilhado. Essa construção permite seguir uma linha que vai de conceitos mais amplos para os mais focados. Criação de Valor Compartilhado pode ser vista como uma ação de posicionamento. Posicionamento está dentro de Identidade de Marca, que é um conceito que está abaixo de Marca.

O segundo bloco é o terceiro capítulo, que aplica os conceitos estudados no referencial teórico à realidade do Itaú. A sequência é a mesma, parte-se do cenário mais amplo chegando até uma ação em específico praticada pelo banco. Sendo feita

uma análise de como o Itaú constrói a sua marca, sua identidade e seu posicionamento para ser possível analisar o quanto a Criação de Valor Compartilhado se encaixa na realidade dessa Instituição.

O último bloco é a conclusão. Nela foi analisada a questão proposta pelo trabalho e validada o uso da Criação de Valor Compartilhada como ação de afirmação do posicionamento assumido por uma empresa.

Além de analisar de forma teórica a Criação da Valor Compartilhado, esse trabalho tenta provocar a reflexão sobre o papel das empresas na transformação social da sociedade e como essa transformação pode ser feita trazendo benefícios para os dois lados.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo analisa-se a bibliografia em busca dos conceitos necessários ao estudo de construção de marca e identidade do Banco Itaú Unibanco e, ainda, os conceitos de Posicionamento e Criação de Valor Compartilhado.

2.1 – Conceito de Marca

Desde a antiguidade as marcas existem. Inicialmente, como sinal de associação do produto com a sua origem, um desenho que determinava uma série de características sobre aquele produto por conta do histórico que esse desenho carregava: um vinho com a marca X era visto como de boa qualidade por conta da origem e dos outros produtos que também eram estampados por aquela marca. (Pinho, 1996)

Nessa visão, a marca tem, então, como função principal identificar os fabricantes e seus atributos, para que o consumidor tenha uma referência de qualidade para aquela compra e poder ser fiel a ela:

“as marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores – sejam indivíduos ou organizações – atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor” (Koter e Keller, 2006, p. 269).

Com essa função, de ser expressão de um fornecedor, a marca se constitui em um elo de conexão entre as empresas e o ambiente. Em 1960, a *American Marketing Association* estabeleceu o seguinte conceito de marca:

“Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”. (Mesmo sendo uma definição bem abrangente, consegue explicitar a função básica de uma marca). (apud Pinho, 1996, p.14).

Com o mercado ficando cada vez mais competitivo e os produtos se tornando cada vez mais parecidos, a construção de uma marca forte faz com que os consumidores avaliem produtos idênticos de forma diferente, passando a fazer parte da construção do valor dos produtos de uma empresa. Estão presentes na vida dos seus clientes, agregam valor àqueles que consomem, criando valor para o público conforme ganham um significado único, que lhes atribui especificações e uma identidade exclusiva. A esse valor gerado deu-se o nome de *brand equity*, definido

como o patrimônio agregado ao serviço e produtos de uma marca, ligados intimamente à percepção dos consumidores (Kotler; Keller, 2006).

Brand equity, segundo David Aaker, é um aglomerado de cinco categorias de ativos e passivos relacionados à marca que podem aumentar ou diminuir o valor de seus produtos: (1) lealdade à marca; (2) conscientização de marca; (3) qualidade percebida; (4) associações à marca além da qualidade percebida; e (5) outros ativos como patentes, marcas registradas e relações com distribuidores (apud. Kotler, 2006, p.274). São propriedades adicionadas ao valor do produto por conta da marca que ele carrega.

O conceito de *brand equity* remonta ao fetichismo da mercadoria exposto por Marx no “O Capital” (1960), onde os produtos passam a representar muito mais que o seu valor de uso, muito mais que a sua finalidade real. Os produtos passam a ser meios de satisfação para desejos que extrapolam necessidades básicas. O trabalho de valorização de uma marca é essencial para o fetichismo e supervalorização de produtos. Esses atributos de marca são trabalhos na identidade da marca, como explicado nas próximas páginas desse trabalho.

O conceito que o cliente desenvolve em relação a marca tem impacto direto no valor percebido pelo consumidor do produto. Na equação, básica e simplificada, de valor, a marca faz parte do benefício total percebido quando entrega benefícios emocionais, além dos funcionais, atrelados aos seus produtos.

O valor da marca para o mercado:

O consumidor encontra diferentes ofertas para suprir sua necessidade e opta por aquela que mais valoriza. O valor, neste caso, está no resultado da relação entre o que o comprador recebe (benefício) e o que ele oferece (custo), isto é:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefício}}{\text{Custo}} = \frac{\text{Benefícios Funcionais} + \text{Benefícios Emocionais}}{\text{Custo de aquisição} + \text{Custo de Busca} + \text{Custo de Deslocamento} + \dots}$$

(Telles; 2004, p.21).

Esse consumidor, no século XXI está mudado, cada vez menos ele valoriza os benefícios emocionais. O valor está nas necessidades para acreditar no espírito humano e na satisfação dos seus desejos mais profundos. Nesse cenário, as marcas devem ser relevantes para o ser humano como um todo: mente, alma e espírito. (KOTLER, 2010)

Vivemos uma nova era, a era do Marketing 3.0. Sendo o Marketing 1.0 o voltado para o produto e para a tecnologia, o Marketing 2.0 voltado para o consumidor e para a informação necessária para ele consumir, focando em suprir as suas necessidades de consumo e o Marketing 3.0 que também visa satisfazer o consumidor, mas contemplando o seu lado humano, focado nos problemas reais do consumidor e agindo na área das aspirações, valores e espírito humano (KOTLER; 2010). Tendo noção dessa realidade o papel das marcas se torna mais importante, elas não mais vendedoras de objetos e serviços, e passam assumir um papel de construção mútua de valor junto a sociedade.

2.2–Identidade e Imagem de Marca

Como o nome diz, a identidade de uma marca é aquilo que dá finalidade e significado, proporciona sentido a uma marca, identifica as características particulares. É parte do objetivo de marca estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão (Aaker,1996, p. 80). Numa definição básica, identidade de marca é como os estrategistas de uma empresa desejam que sua marca seja percebida pelos seus clientes e pela comunidade que a empresa está inserida.

“um conceito particularmente importante para a construção do *brand equity* é a identidade da marca – o conjunto exclusivo de associações que representam o que a marca defende e promete aos clientes” (apud. Kotler, 2006, p.274).

Para que a comunicação seja efetiva e transmita genuinamente o que pretende, a identidade precisa exercer três funções: (1) “estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; (2) comunicar essa personalidade de forma diferenciada; (3) transmitir poder emocional além da imagem mental.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 315).

Uma identidade de marca eficaz e bem planejada alcança o seu objetivo, que é ser percebida como planejada. Caso contrário, a personalidade e sua percepção tornam-se desvirtuadas. Nesse ponto entra a imagem da marca: a “síntese da composição de impressões (verdadeiras ou imaginárias), atitudes e crenças que um grupo de indivíduos possui em relação a uma marca” (Telles, 2004, p.38).

Uma imagem bem construída e coerente com as ações da empresa apoia a decisão de compra do consumidor, que cria associações conforme suas compreensões. Dessa forma, a marca ganha valores e atributos tangíveis – questões práticas do produto, racionalidade – e intangíveis – sensações, emoção. (Pinho, 1996)

Sendo assim, é possível definir a identidade de marca como sendo a emissão pela empresa e a imagem como sendo a recepção pelo consumidor.

O ideal é que a identidade seja singular, em relação aos seus atributos, e estratégica, em relação a orientação para ações e decisões da empresa. Aaker e Joachimsthaler (2001, p.56) extrapolam a definição e dão real noção da complexidade do tema ao dizer: “a identidade não é um bordão de propaganda e nem sequer uma afirmação de posicionamento”. É algo maior: a manifestação da essência da marca.

2.3 – Posicionamento

A identidade de marca engloba, entre outras coisas, o posicionamento de marca, Aaker (1996, p. 57) define o conceito de posicionamento de marca como “a parcela da identidade de marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”.

Uma marca bem posicionada pode ocupar uma posição estratégica competitiva se for sustentada por associações fortes. Os atributos do produto e os benefícios ao consumidor constituem as classes de associações mais importantes, mas há outras, que podem ser significativas, de acordo com o contexto do produto, da marca e da concorrência. (PINHO, 1996, p.99)

Kotler (1999, p. 51) defende que “O posicionamento é a iniciativa de implementar o(s) mais importante(s) benefício(s) da oferta e a diferenciação na mente dos clientes”.

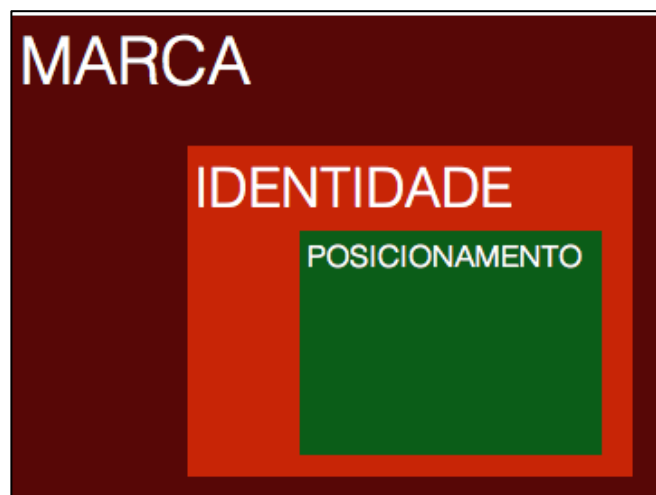
O conceito de posicionamento nasce, em 1969, quando Ries e Trout (1993) vinculam o conceito à necessidade de distinção de produtos e marcas de forma efetiva pelos consumidores num ambiente que é cada vez mais saturado de comunicação. As empresas criam e trabalham diferenciais da sua identidade para dar ao público-alvo a razão pela qual eles devem pensar, agir e lembrar da marca e dos produtos que ela oferece, como sendo os únicos que podem entregar benefícios significativos.

Caso o produto da empresa não seja o primeiro em uma categoria, cabe aos estrategistas dessa empresa criarem uma categoria na qual o produto está em primeiro. (Al Ries, 1993)

O posicionamento de marca por uma empresa está diretamente ligado a escolher as associações da identidade que mais vão diferenciar essa marca da concorrência e demonstrar uma vantagem em relação a eles. Aaker (1996) explica que "alguns elementos de marca podem não se parte do seu posicionamento porque embora importantes, não diferenciam"

Na imagem abaixo é possível ver a relação entre os conceitos que já foram apresentados. A marca apresenta uma identidade cheia de atributos e associações, certos atributos são selecionados para serem ativamente comunicados. Esses atributos selecionados e potencializados formam o posicionamento de uma empresa.

Figura 1: Proporção Marca, Identidade e Posicionamento



Fonte: Elaborada pelo Autor

Em última análise, posicionar uma marca significa decidir onde e como a marca será percebida pelo indivíduo, através da valorização de atributos da identidade que são trabalhados para otimizar a valorização desta. Cabe às empresas e seus estrategistas escolherem "qual é a estratégia de condução do processo que possua a maior probabilidade de levar o consumidor a introjetar esta posição como um referencial emocional e afetivo no reconhecimento da marca". (TELLES, 2004, p.50)

2.4 – Criação de Valor Compartilhado

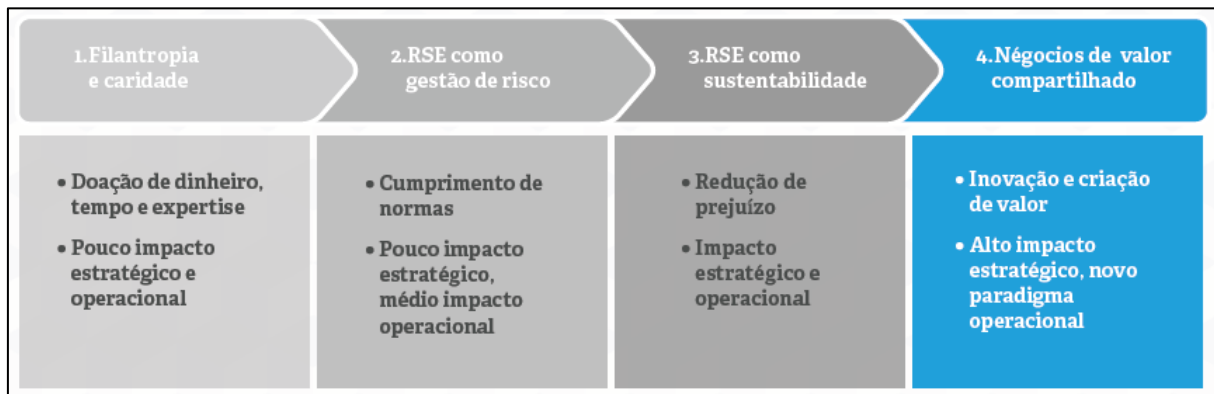
A Criação de Valor Compartilhado (CVC) é um termo desenvolvido por Michael Porter e Mark Kramer e representa um modelo de gestão apresentado pela primeira vez no início de 2011. A premissa central da CVC é de que a competitividade de uma empresa e a saúde da comunidade em torno dela são diretamente proporcionais. Dessa forma, reconhecer e capitalizar essas conexões entre o progresso social e econômico constitui o poder de desencadear a próxima onda do crescimento global e de redefinir o capitalismo (PORTER & KRAMER, 2011).

Esse conceito de criação de valor junto ao cliente é totalmente aplicável à realidade que vivemos atualmente, a do Marketing 3.0. As empresas estão voltando os seus esforços para as necessidades reais dos clientes e entendem que só é possível crescer caso o cliente esteja confiante com a sua atuação. Cada vez mais as empresas deixam de pensar do modo “de dentro para fora” para pensar “de fora para dentro”. (KOTLER; 2010)

Valor Compartilhado não é responsabilidade social. Vai além da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), segundo os autores, a RSE não é aplicável dentro do capitalismo. Porter (2011) explica como CVC é uma evolução mais lucrativa que o RSE, se a intenção for causar impacto positivo na sociedade, deve-se encontrar uma empresa que esteja lucrando enquanto aborda as questões sociais preocupantes, e não uma que faça bons relatórios sociais e apenas promova atitudes para melhorar sua reputação. A CVC surge como abordagem que redefine as fronteiras do capitalismo, conectando melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abrindo, assim, muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados. É uma forma de aplicar sustentabilidade dentro do sistema capitalista.

A Figura 2 foi desenvolvida pela CRIA GLOBAL, consultoria especializada em Valor Compartilhado, nela é possível perceber a posição do CVC em relação a outras ações sociais que uma empresa pode desempenhar. CVC pode ser interpretada como uma evolução na forma que as empresas praticam ações sociais e se comportam para tentar diminuir seus impactos no meio ambiente, e na sociedade.

Figura 2: Valor Compartilhado e ações sociais de uma empresa



Fonte: Cria Global, 2013

Nos últimos anos, a atividade empresarial foi cada vez mais vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. É generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca (PORTER & KRAMER, 2011).

Os negócios e a sociedade têm sido vistos como entidades com interesses opostos, mas a CVC mostra o contrário. Isto ocorre, em parte, porque executivos e especialistas têm legitimado uma ideia distorcida de que para prover benefícios sociais, companhias têm que conter seu sucesso financeiro. Nesse ponto, é possível até discordar de Milton Friedman que defendia que a empresa é um ente autossuficiente, e questões sociais ou comunitárias estão fora de sua alçada. Esse tipo de pensamento fez com que as empresas se concentrassem em fazer o consumidor comprar mais e mais, focando em resultados a curto prazo. (PORTER & KRAMER, 2011).

O mundo contemporâneo necessita-se de uma forma atualizada de capitalismo, que contemple o propósito social. Mas este propósito não deve vir motivado por caridade, e sim por um profundo entendimento de competição e de CVC. Esta nova proposta de modelo capitalista reconhece novos e melhores modos de servir mercados, desenvolver produtos e construir negócios lucrativos (PORTER & KRAMER, 2011).

Porter & Kramer (2011) afirmam que a inclusão de questões sociais na estratégia das empresas é a próxima grande transformação no pensamento de atuação, onde a informação e o conhecimento da comunidade é utilizada para descobrir e suprir necessidades sociais ainda não atendidas. Para eles o modo de desenvolver o Valor Compartilhado engloba: (1) reconceber produtos e mercados;

(2) redefinir a produtividade na cadeia de valor e (3) montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa.

Reconceber produtos e mercados refere-se a identificar os maiores anseios sociais da sociedade, como: saúde, melhor moradia, nutrição satisfatória, ajuda aos idosos, e menos danos ambientais. Essas são demandas ainda em aberto e com espaço onde oportunidades de inovação aparecerem. Existe um mercado ainda pouco explorado na base da pirâmide, onde as empresas podem atuar e podem lucrar significativamente se souberem transitar entre a barreira do lucro, algumas vezes, pensando em ganhar menos de cada cliente, mas podendo desfrutar de uma demanda enorme. (PORTER & KRAMER, 2011)

Um exemplo de ação de valor compartilhado na Reconcepção de Produtos e mercados é Grameen Danone Foods⁴, um iogurte de alto valor nutricional desenvolvido pelo Grameen Bank e a Danone. O projeto produz iogurte com alto valor nutricional e com um preço acessível. A iniciativa gera empregos para as mulheres da comunidade, elas vendem o iogurte da Danone, o que potencializa a economia local e gera melhores oportunidades de vida.

A Cadeia de Valor de uma companhia, inevitavelmente é afetada e afeta vários temas da sociedade, como uso de recursos naturais e de água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. Abrindo espaço para oportunidade de se criar Valor Compartilhado em possíveis lacunas dessa cadeia, que quando supridos deixam de gerar custos financeiros na Cadeia de Valor da empresa. (PORTER & KRAMER, 2011)

Um exemplo de ação de valor compartilhado na Cadeia de Valor foi a ação Nestlé até Você⁵. Em 2006, a empresa criou um sistema de venda porta a porta, ampliando seus canais de venda e permitindo o acesso da população ao consumo de alimentos com alta qualidade nutricional. Em um projeto a Nestlé aumentou seu canal de vendas, dinamizou a economia gerando capacitação para microdistribuidores e revendedores e levou alimentos de qualidade nutricional para a população de baixa renda.

⁴ DANONES COMMUNITIES, Grameen Danone Foods Ltd. Disponível em: <<http://www.danonecommunities.com/en/project/grameen-danone-food>>. Acesso: 25 jun 2015.

⁵ NESTLE, Nestle Até Você. Disponível em <<https://www.nestle.com.br/portalnestle/nestleatevoce/Default.aspx>>. Acesso: 25 jun 2015.

Cluster é a concentração geográfica de empresas, negócios parecidos, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística numa determinada área. Empresa nenhuma é autossuficiente, o seu sucesso é afetado por negócios relacionados e pela infraestrutura que a cerca. Um exemplo de cluster são as empresas de tecnologia no Vale do Silício, nos Estados Unidos. Um Cluster não contempla apenas o aglomerado de empresas, é formado também por instituições acadêmicas, órgão de normalização e associações comerciais entre outros. Os Clusters são importantes para que toda a economia regional prospere e cresça. Deficiências nas condições estruturais de um cluster enfraquecem e geram custos internos para as empresas (PORTER & KRAMER, 2011).

Um exemplo de ação de valor compartilhado no ato de montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa é o Coletivo Floresta⁶. No ano de 2013 a Coca-Cola Brasil lançou a bebida Del Valle Reserva Açaí + Banana e ao mesmo tempo, criou um projeto inovador para desenvolver a cadeia de valor do açaí produzido pelas comunidades extrativistas do Amazonas. O projeto Coletivo Floresta é uma parceria da Coca-Cola Brasil com o Estado do Amazonas, que gera lucro para a empresa, transforma socialmente a vida dos produtores, além de entregar para os consumidores um produto de alta qualidade.

O *core*⁷ da estratégia das companhias dever ser repensada para Criação de Valor Compartilhado, e não puramente para o lucro em si. Essa mudança tem o poder de remodelar o capitalismo e sua relação com a sociedade. (Porter & Kramer; 2011)

⁶ COCA COLA BRASIL, Release: COCA-COLA LANÇA BEBIDA DE AÇAÍ COM BANANA QUE TRAZ PROJETO INOVADOR DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL, 17 set 2015. Disponível em: <<http://www.cocacolabrasil.com.br/imprensa/release/coca-cola-lanca-bebida-de-acai-com-banana-que-traz-projeto-inovador-de-transformacao-social/>>. Acesso 25 jun 2015

⁷ básico, mais importante

3. ESTUDO DE CASO

3.1 – Breve Histórico do Itaú Unibanco S.A.

A história do Itaú começa em 1943, na cidade de São Paulo, e seu primeiro nome foi Banco Central de Crédito. Em paralelo, no ano de 1944, em Minas Gerais era fundado o Banco Itaú. A história do Banco Central de Crédito, que posteriormente foi chamado de Banco Federal de Crédito, é marcada por fusões e aquisições de outras empresas. Uma delas foi em setembro de 1964 e é uma das fusões mais simbólicas da história do banco, foi entre o Federal de Crédito e o Banco Itaú. Após várias incorporações o Banco assume o nome de Banco Itaú S.A. no ano de 1973. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

Em 2008 com a fusão do Itaú com o Unibanco a instituição altera o seu nome para Unibanco Holding S/A, que é o utilizado na atualidade. O Unibanco tem a sua história iniciada no ano de 1924, em Poços de Caldas, Minas Gerais, por João Moreira Salles.

O que foi determinante para o sucesso da fusão, neste ano, foi a disposição do Itaú, que tinha duas vezes o tamanho do Unibanco, de dividir o poder decisório. Assim, seria decidido que Pedro Moreira Salles, presidente do Unibanco, passaria a ser o presidente do conselho de administração da nova empresa, e Roberto Setubal seria seu presidente executivo. (MOREIRA SALLES & SETUBAL, 2008)

O Itaú fechou o ano de 2014 com números impressionantes, mais de 94 mil colaboradores, mais de 40 milhões de clientes; ativos de R\$ 1,1 trilhão; 107 mil fornecedores; 4.143 agências, 885 postos de atendimento, 27.850 caixas eletrônicos, 96 mil acionistas, R\$ 1,6 trilhão de recursos livres próprios, ou seja, o equivalente a um terço do atual PIB brasileiro. Para dar uma ordem de grandeza, a cada R\$ 4,00 que se movimenta no Brasil, R\$ 1,00 passa pelo Itaú Unibanco. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

No Relatório Anual Consolidado de 2014, é feito um resumo de como a história foi feita até hoje e quais pontos devem ser destacados:

Nossa história é caracterizada por ideais de empreendedorismo e espírito visionário demonstrados pelos pais fundadores das instituições originais naqueles primeiros tempos. O espírito de luta e a coragem também demonstrados por aqueles que vieram depois durante o crescimento das respectivas operações foram instrumentais para aprimorar seus níveis de excelência, mesmo antes da fusão que criou o maior banco privado do País e um dos maiores da América Latina.

Figura 3: Imagem para o anúncio da fusão dos bancos



Fonte: Itaú, 2015b

3.2 – A Marca Itaú Unibanco

O Itaú se destaca por uma marca presente e forte. Acabou o ano de 2014 como a marca mais valiosa do Brasil, segundo estudo da Interbrand (2014). Com o valor de R\$ 21,7 bilhões a marca Itaú fica a frente de seu concorrente direto, o Bradesco que teve a sua marca avaliada em R\$ 15,1 bilhões. O Tabela 1 ilustra bem o valor da marca do Itaú. Não apenas individual, mas também em comparação com outras empresas brasileiras.

Para a *American Marketing Association* (1960), “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”.

O Itaú como uma marca que desempenha, simplesmente, a função de identificar um fornecedor, dentro da definição da *American Marketing Association*, está com o seu papel sendo bem feito. Com cores bem definidas e elementos já assimilados pelo consumidor a marca se faz presente e reconhecível facilmente. Na

Figura 4 temos a evolução da logomarca e a construção de uma identidade visual baseada nas cores e nas formas proprietárias da marca.

Tabela 1

AS MARCAS MAIS VALIOSAS DO BRASIL EM 2014		
	Marca	Valor (em R\$ bilhões)
1	Itaú	21.7
2	Bradesco	15.1
3	Skol	11.6
4	Banco do Brasil	10.5
5	Brahma	9.4
6	Natura	7.6
7	Petrobras	6.8
8	Antactica	3.6
9	Vivo	2.7
10	BTG Pactual	1.9

Fonte: Interbrand

São cores fortes e elementos simples, que facilitam a associação, diferenciam a comunicação, diferenciam os espaços físicos do Itaú do espaços físicos de outros bancos.

Figura 4: Evolução Logomarca Itaú



Fonte: (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

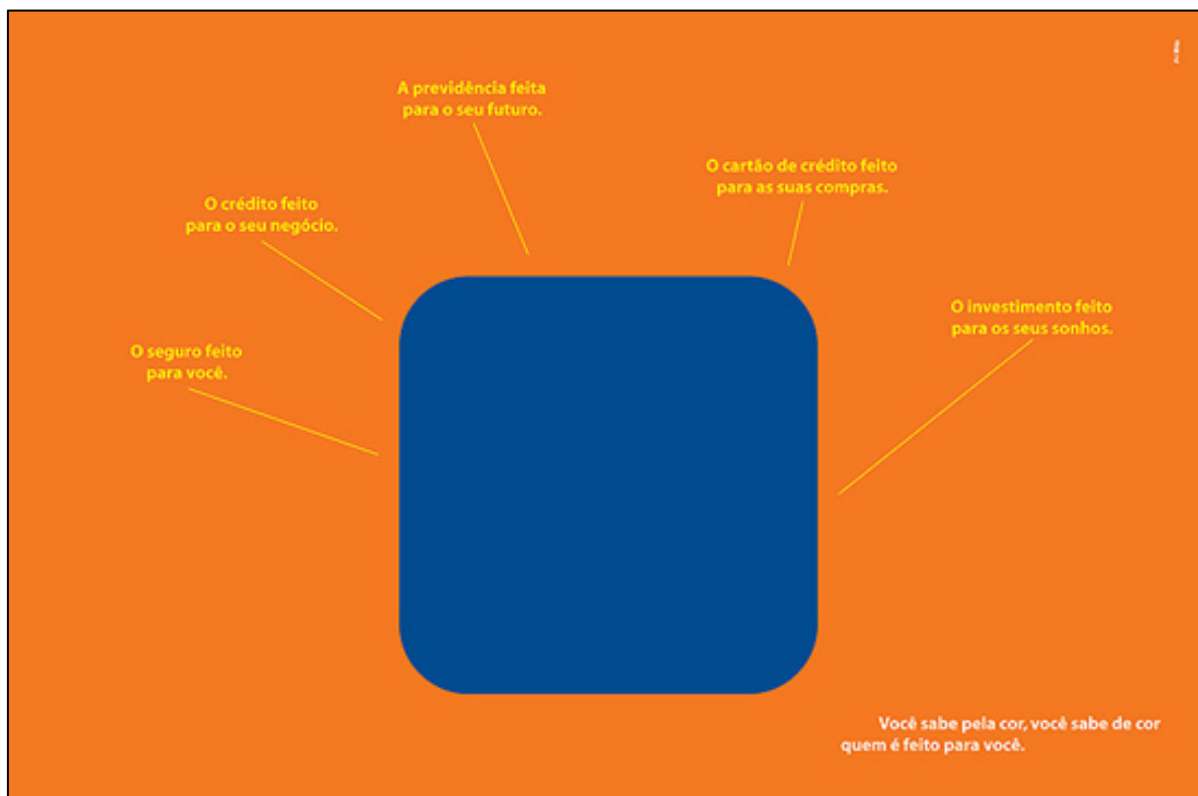
O *brand linkage*⁸ desses elementos com a marca são tão grandes que no ano de 2007 o Itaú lançou, assinado pela agência África, uma série de anúncios sem assinatura, apenas com as cores e o *shape*⁹ da logomarca. Eles eram assinados com a frase: “Você sabe pela cor, você sabe de cor quem é feito para você”. A

⁸ Métrica que determina a compreensão do consumidor que certa mensagem veio de uma marca específica

⁹ Forma, contorno

campanha foi veiculada tanto em mídia impressa quanto na televisão. Na figura 5 um dos anúncios veiculados em página dupla de uma revista

Figura 5: Anúncio sem assinatura



Fonte: Site Um Pouco Sobre Cor¹⁰

Muito mais que elementos tangíveis, as marcas também geram uma série de ações e associações emocionais que o Itaú trabalha junto aos seus clientes e potenciais clientes.

Uma marca forte é aquela que desempenha os seus objetivos mais convencionais, como elementos visuais de marca bem assimilados pelo público alvo, até os mais complexos, como associações emocionais bem construídas. A *Interbrand*, maior consultoria voltada para marca do mundo, defende a seguinte posição sobre o peso de uma marca:

Acreditamos que uma marca forte, independentemente do mercado em que atua, direciona a performance do negócio. Isso acontece por sua habilidade de influenciar a escolha do consumidor e gerar lealdade; de atrair, reter e motivar talentos; de reduzir custos de financiamento, e de captar investimentos.” (INTERBRAND, 2014)

¹⁰ UM POUCO SOBRE COR, Um Post de Oportunidade - Campanha, 14 out 2007. Disponível em <Itaú<https://umpoucosobrecor.wordpress.com/tag/campanha-itaui-sem-assinatura/>>. Acesso em 25 jun 2015.

O Itaú acredita que tem um papel significativo na sociedade e que realmente pode mudar a vida das pessoas. “Um banco pode realizar sonhos, investir em grandes ideias e transformar uma sociedade. É esse o papel que nós do Itaú Unibanco queremos ocupar cada dia mais na sua vida e na vida do país. [...]”¹¹.

“Nossa marca representa, cada vez mais, a transformação positiva na vida das pessoas, da sociedade e do País que queremos promover.”¹² É assim que o Itaú vê a própria marca.

Pedro Moreira Salles, explica que existem dois vetores de crescimento para a organização:

O primeiro é o próprio crescimento orgânico, que resultará da escolha correta dos segmentos onde atuar, dos resultados alcançados nestes segmentos escolhidos e de uma relação mais intensa com os clientes. O segundo, a perspectiva de fusões e aquisições, que cumprem um papel muito importante nesta agenda de crescimento e de ocupação de mercado no Brasil e no exterior. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

O crescimento orgânico do Itaú é reforçado pela sua Estratégia de Sustentabilidade nos Negócios. Desenvolvimento sustentável é “o desenvolvimento que encontra as necessidades da geração presente, sem comprometer a habilidade das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.43). Para o Itaú sustentabilidade é fazer negócios que sejam bons para o banco, para nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade” (Itaú, 2015a). Essa definição de forma de gestão está presente em diversas unidades operacionais e de negócios que incorporaram valores de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão.

Atualmente o Itaú tem a espiral da sustentabilidade, vide a Figura 6, que guia os esforços banco no empenho de se tornar um banco líder em performance sustentável. Essa espiral é um ciclo que começa com o incentivo aos colaboradores da empresa a agir de forma sustentável, desencadeando uma série de ações que permitem ao Itaú promover várias iniciativas voltadas ao desenvolvimento da sociedade.

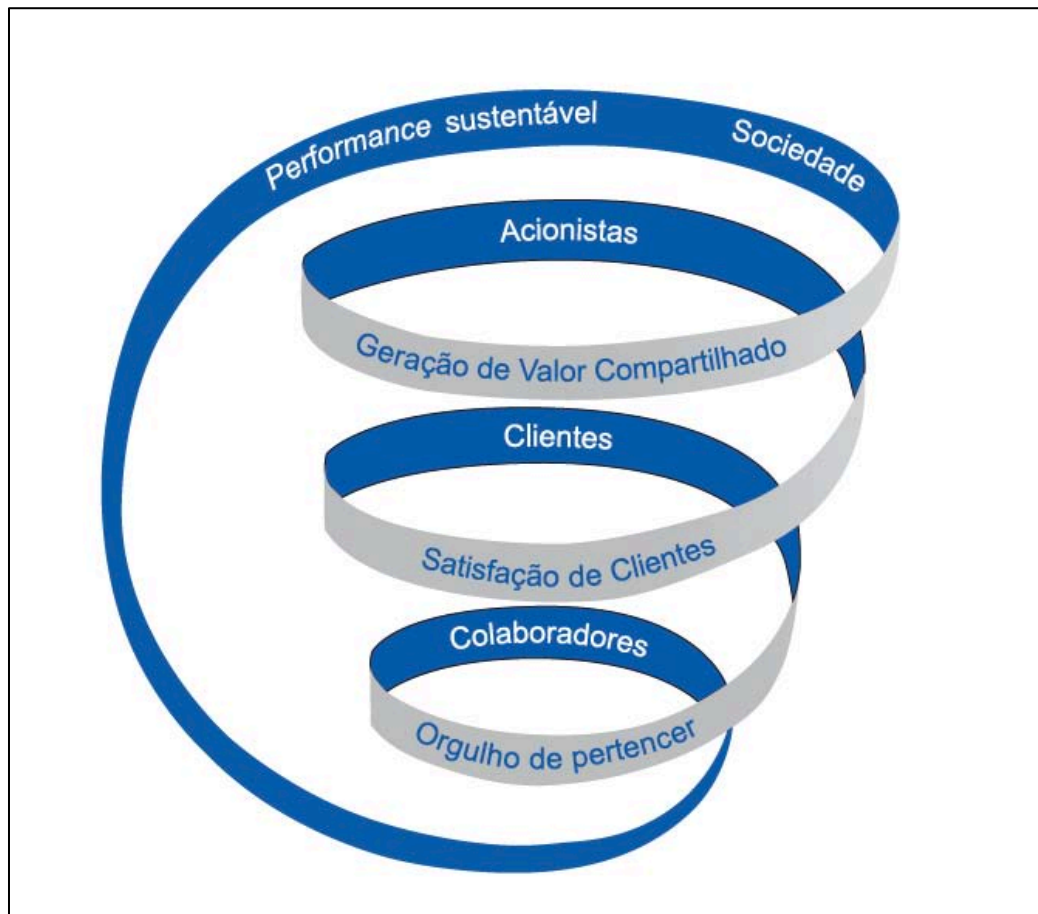
A visão de marca do Itaú também ressalta a necessidade de participar da vida dos clientes de forma a gerar valor para os dois lados. **Nosso objetivo é ser o**

¹¹ ITAÚ. Sobre Nós. Disponível em <<https://www.itaubank.com.br/sobre/>>. Acesso: 05 mai 2015.

¹² ITAÚ. Relatório Annual Consolidado 2014. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/2014RAO_port.pdf>, Acesso: 01 jun 2015

banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Para o Banco, performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade, garantido a perenidade dos negócios. (ITAÚ, 2015a).

Figura 6: Espiral de Sustentabilidade Itaú



Fonte: ITAÚ, 2015d.

A visão de marca do Itaú também ressalta a necessidade de participar da vida dos clientes de forma a gerar valor para os dois lados. Para o Banco, performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade, garantido a perenidade dos negócios. (ITAÚ, 2015a).

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.” (COLLINS e PORRAS, 1998).

Outra definição essencial que norteia as ações do Itaú é a missão/propósito de marca. **”Transformar o mundo das pessoas para melhor”**. Segundo Eduardo Tracanella (2015), Superintendente de Marketing do Itaú, “Tudo que o banco desenvolve, seja do ponto de vista de produto, de serviço ou até de estratégia de marketing, deriva do nosso propósito”.

Philip Kotler defende a ideia de que;

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa. (KOTLER, 2005, p. 43)

Todos esses elementos e fundamentos da marca são essenciais para a construção da identidade dela, são guias de como o Itaú deve agir e realmente são refletidos nas ações do banco.

3.3 – Construção da Identidade e Ações do Banco

A construção de identidade do Itaú vem da forma que ele manifesta para a sociedade a essência sua marca. Sempre pautada no seu propósito de marca o Banco Itaú tem uma série de ações que, como Aaker afirmar, “representam o que a marca defende e promete aos clientes” (apud. Kotler, 2006, p.274). A grande promessa é o propósito do banco: **”Transformar o mundo das pessoas para melhor”**.

O que diferencia empresas que, como o Itaú Unibanco, conseguem permanecer na escolha de seus clientes ao longo da história? Todas têm em comum a certeza de que não se pode dissociar seu próprio crescimento do crescimento do país. Um banco só pode ser forte, sólido, respeitado e consistente, acompanhando a evolução e as mudanças da sociedade onde atua. Portanto, hoje mais do que nunca, o Itaú Unibanco orienta sua atuação pelo que o diferencia, o move, o define e o inspira: a vontade de transformar o mundo para melhor, gerando valor a ser compartilhado com a sociedade. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

Como defende Pinho (1996), uma imagem bem construída e coerente com as ações da empresa apoia a decisão de compra do consumidor. O Itaú dentro desse contexto segue à risca o proposto pela marca em seu propósito e visão. Como exposto no Relatório Anual de 2014: “Nossos produtos e serviços, orientados para as necessidades dos clientes, refletem a nossa busca constante em melhorar a

experiência de todos que se relacionam conosco no dia a dia.”(ITAÚ, 2015a) Essa declaração esclarece o esforço do Itaú de estar alinhado com a promessa de entregar ao cliente uma experiência plena em cada ponto de contato dele com a marca.

Se firmar como um banco que transforma a vida das pessoas não é uma tarefa fácil de ser passada para os clientes e a comunidade como um todo. O Itaú desenvolve uma série de ações que ligam essa missão as pessoas.

Um grande desafio é conseguir gerar essas associações de um jeito gostoso e diferenciado. A principal dificuldade é a própria relação das pessoas com dinheiro e com o segmento financeiro, que por consequência de outras marcas de banco é diferente, é mais fria, menos inspiradora, mais racional. “As pessoas não bebem Itaú, não dirigem Itaú, as pessoas na Copa não rolavam a bola chamada Itaú.” Conseguir construir essa relação equivalendo o racional das pessoas é o grande desafio da marca Itaú. (TRACANELLA, 2015)

Como Eduardo Tracanella afirma, tudo deriva do propósito de mudar o mundo das pessoas para melhor. Ao trazer esse propósito para a ótica da organização, o Itaú o entrega de várias formas. Principalmente através de ações que geram associações nas cabeças dos clientes e essas associações são responsáveis por construir a identidade de marca do Itaú. David Aaker (1996, p. 80) explica que é parte do objetivo de marca estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão. A melhor forma de analisar a construção de identidade da marca Itaú é através das ações que o banco desenvolve para o seu público.

Algumas dessas ações são através do seu *core bussines*¹³, já que o segmento bancário tem na essência o caráter transformador, e outras são inerentes a atividade *core* e são projetos ligados à educação, cultura, esporte e mobilidade urbana.

O Itaú investe em ações educativas para os seus clientes sobre como lidar com um banco, sobre como lidar com os serviços de um banco, tendo na mente o desafio de transformar a experiência das relações das pessoas com instituições financeiras. Falando de um jeito mais inspirador e educativo para que as pessoas

¹³ parte central de um negócio ou de uma área de negócios. No caso do Itaú são os serviços bancários.

cada vez mais tenham conteúdo, informação e autonomia para fazer as melhores escolhas. (TRACANELLA, 2015)

Essas ações, transformadoras através do serviço de um banco, não são passadas apenas por plataformas vendedoras e publicitárias. São feitas através de plataformas educativas que aproximam as pessoas do caráter potencializador do Itaú. Os resultados, segundo Tracanella (2015), são excepcionais, tanto do ponto de vista de marca quanto do ponto de vista da qualidade do uso dos serviços do banco. Essas ações educativas fazem com que as pessoas usem mais produtos, o aumento não é apenas quantitativo mas também qualitativo. “São pessoas usando o banco de uma forma melhor, isso aumenta índice de satisfação, isso melhora performance.” Ações que oferecem benefícios funcionais para os produtos do banco.

No ano de 2013 foram distribuídos em agências do Itaú mais de um milhão de guias de uso consciente do dinheiro. A plataforma de tutoriais no canal da empresa no YouTube, sobre a melhor maneira de utilizar os produtos de crédito oferecidos, teve mais de 13 milhões de acessos desde 2011. Esses dados são um indicativo de aceitação das ações voltadas para educação financeira por parte dos clientes. (ITAÚ, 2015b)

Além de ações voltadas para o *core business* da empresa, o Itaú pensa em formas de transformar o mundo voltado a partir de outras causas.

Nossas iniciativas de educação financeira, permeadas por todo o banco, procuram incentivar as pessoas a manterem um relacionamento mais equilibrado com o dinheiro. Nossa responsabilidade com o desenvolvimento do País está na essência da nossa marca, de forma que, além da transformação positiva inerente à nossa atividade core, também investimos em projetos ligados a educação, cultura, esporte e mobilidade urbana. (ITAÚ, 2015a)

As ações de educação, voltadas para ação social, já são feitas ao longo de décadas. Atualmente, o Itaú conta com dois braços dentro do grupo para atuar com educação. Uma delas é a Fundação Itaú Social, que desenvolve e multiplica metodologias voltadas para o ensino fundamental através da melhoria de políticas públicas de educação. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

O outro braço é o Instituto Unibanco, que atua contribuindo para a melhoria de qualidade do ensino médio público. O projeto de maior projeção, o Jovem de Futuro, é um exemplo de iniciativa voltada para a melhoria da gestão escolar, feito

em parceria com órgãos do governos como: as secretarias estaduais de educação e com o Ministério da Educação. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

Dessa forma, Fundação Itaú Social e o Instituto Unibanco realizam ações complementares a atuação um do outro, a Fundação Itaú Social com foco principal na educação fundamental e o Instituto Unibanco, no ensino médio. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

A forma encontrada pelo Itaú para passar o valor dessas ações para os clientes e a população foi através da campanha: “Leia para uma criança”. O Itaú passou a incentivar que adultos lessem para crianças, com o discurso de que “A leitura de histórias estimula a criatividade das crianças e ajuda no seu aprendizado e desenvolvimento” (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015). Nessa campanha o Itaú distribuiu mais de 30 milhões de livros, a coleção era distribuída a qualquer interessado, e também publicou em mídia impressa anúncio de página dupla. Na figura 7 um dos anúncios publicados sobre a campanha.

Figura 7: Anúncio “Leia para uma Criança



Fonte: ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015

Em relação à cultura, o Itaú acredita que o acesso à cultura nacional como um dos alicerces para o desenvolvimento de uma sociedade crítica e independente. O principal agente dessa causa é o Espaço Itaú de Cinema, que se dedica a uma programação com foco nos filmes brasileiros. O projeto conta com mais de 50 salas

distribuídas nas cidades de Brasília, Salvador, Porto Alegre, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

O Circuito Espaço Itaú de Cinema é uma forma de tangibilizar para o grande público o esforço do banco no investimento em cultura. O projeto incentiva a democratização da cultura no país. Anualmente, o circuito vende, em média, 3.5 milhões de ingressos. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

O Itaú também apoia importantes eventos culturais populares em todo o país, esse incentivo tem o propósito de valorizar as iniciativas das comunidades onde atua e incentivar o desenvolvimento social e cultural dessas localidades. Alguns eventos que o Itaú participa são: Festa Literária Internacional de Paraty (flip), o Festival de Teatro de Curitiba, Festival de Dança de Joinville, além do Carnaval de Salvador.

Para o Itaú:

“O compromisso com a democratização da cultura se baseia na crença de que arte transforma as pessoas. Ela é capaz de ajudar a formar cidadãos capazes de pensar e tomar decisões de forma crítica sobre a realidade em que vivem.” (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

Outro pilar de atuação é o apoio ao esporte. “O Itaú Unibanco acredita que o esporte promove a união entre as pessoas e aliado à educação e à cultura, pode contribuir para a construção da cidadania.” (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

A forma encontrada pelo banco para tornar esse apoio claro para os clientes e não clientes é através de patrocínios. Há mais de 25 anos patrocina as transmissões de competições e amistosos da Seleção Brasileira e foi a primeira empresa a assinar o contrato de patrocínio da Copa das Confederações da FIFA 2013 e da Copa do Mundo da FIFA 2014.

Além de grandes eventos, o banco patrocina diversas modalidades e categorias da Seleção Brasileira de Futebol, o que inclui as seleções olímpica, Subs (23, 20, 17, 15) e todas as seleções femininas. Junto com o futebol o Itaú também investe no futebol de areia e tênis. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

Para o tênis, o Itaú estende o seu apoio desde as divisões de base até os grandes torneios. Passando pelo Instituto Tênis e a Caravana do esporte, que junto com a UNICEF, formou quase 18 mil treinadores e beneficiou 200 mil crianças diretamente, e indo até os grandes campeonatos como Futures e Challengers, ATP 250 de Viña del Mar, ATP 1000 de Miami e o Rio Open – ATP 500. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

Todos esses esforços são comunicados em mídias tradicionais para reforçar a associação do Itaú com suas causas. Na figura 8 um anúncio sobre o tema.

Figura 8: Anúncio Esportes



Fonte: ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015

Os esforços na questão da mobilidade urbana são resultados de uma preocupação antiga da instituição sobre esse pontos. As raízes estão na gestão de Olavo Setubal, fundador do banco Itaú, na prefeitura de São Paulo, na década de 1970. Atento aos desafios de uma metrópole, Olavo incentivava o uso da bicicleta como meio de transporte, que pelas mãos do Itaú se expandiriam para outras cidades e permanecem até hoje. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

A principal ação no esforço de resolver a questão da mobilidade urbana são as ações de compartilhamento de bicicletas, que começaram no Rio de Janeiro no ano de 2011 e atualmente estão no Rio de Janeiro, em São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Olinda, Jaboatão dos Guararapes, Porto Alegre, Salvador e Brasília, além da cidade de Santiago no Chile, contabilizando mais de 4.000 bicicletas, cerca de 700 mil usuários inscritos e mais de quatro milhões de viagens realizadas desde seu

lançamento em 2011. O caso do Bike Rio vai ser estudado de forma mais aprofundada adiante. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

O Itaú Unibanco também é reconhecido como um banco prático e que atende as necessidades de seus clientes. Na década de 1990 o Unibanco lançou o Unibanco 30 horas, que trabalhava a ideia de que o cliente tem acesso a seu banco mais de 24 horas por dia, uma campanha que comunica sobre a praticidade do banco junto a vida de seus clientes. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

Figura 9: Anúncio Itaúfone



Fonte: ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015

Os investimentos em tecnologia são partes presentes na construção da identidade do banco junto à sociedade. Começa no início da década de 1980 com a criação da Comissão de Banco Eletrônico, pelo Itaú, que tinha como objetivo estudar produtos e serviços para o futuro. O Itaúfone foi um dos frutos desses estudos. Os clientes ligavam para a central e podiam consultar saldos de conta-corrente ou poupança por meio de comandos discados. Uma iniciativa pioneira no sistema

bancário mundial. Na Figura 8, anúncio publicado na década de 1980 reforçando o esforço do banco em comunicar seus esforços em tecnologia. Na época, a voz robótica, que anunciava a chegada de novos tempos de conveniência para os consumidores, surpreendia os clientes de forma positiva. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015).

Desde a década de 1980 o Itaú e o Unibanco veem investindo em tecnologias para aproximar o banco e clientes. Atualmente o Itaú Unibanco conta com plataformas que colocam o banco na palma da mão do usuário. (ITAÚ, 2015b) No ano de 2013 as plataformas móveis somaram mais transações que os canais tradicionais. O investimento em tecnologia, nos últimos anos, foi de 11 bilhões de reais, tudo para ampliar a capacidade de processamento preparando o banco para o mundo digital (ITAÚ, 2015a)

O empenho do banco em transmitir o seu porte em tecnologia é comunicado ao cliente por vários meios. Como visto na Figura 10, que é uma imagem da *homepage* do site do Itaú. O uso de *emoticons* e elementos que remetam a esse tipo de linguagem são presentes na peça para passar a ideia de conectividade e tecnologia.

Figura 10: Web banner Itaú



Fonte: ITAÚ, 2015e

Os esforços em fazer valer as causas do banco em ações com a sociedade, os investimentos em tecnologia e atendimento, dentre outras estratégias, fazem a

identidade do Itaú repleta de conexões que estabelecem personalidade para o produto e a marca. Essa personalidade é comunicada de forma diferenciada, através de ações concretas que realmente mudam a vida das pessoas e consequentemente transmitem poder emocional além da imagem mental. Exatamente como Kotler propõe para a construção de uma identidade que transmite de forma genuína o que pretende. (KOTLER; 2006, p. 315).

O reflexo desses esforços é percebido através da representatividade da marca nas mídias sociais digitais. O Itaú possui a maior comunidade no *Facebook* entre todos os bancos do mundo, são mais de 7,2 milhões de seguidores. No *Twitter* são aproximadamente meio milhão de seguidores. O Itaú conta com uma estrutura especial de monitoramento dos perfis que a marca tem nas mídias sociais digitais, analisando dúvidas, sugestões e reclamações. O atendimento via mídias sociais digitais acontece 24 horas por dia, 7 dias na semana e com o tempo médio de 6 minutos para o primeiro contato com o cliente. (ITAÚ, 2015a)

Outro número que nos ajuda a ter noção da recepção dos esforços do Itaú são as mais de 1,2 milhão de menções nas redes sociais digitais durante o ano de 2014, sendo que 68% desses comentários foram positivos ou neutros. Esses dados dão dimensão de como a marca é percebida e como os esforços de construção de imagem dão sinais de serem bem sucedidas. (ITAÚ, 2015a)

3.4 – Posicionamento Itaú - #issomudaomundo

Al Ries (1993) mostrou que marketing é uma batalha de percepções e a grande sacada sobre posicionamento é ser o primeiro a ser recordado dentro de um determinado nicho, dentro de uma determinada categoria. Se a sua empresa não é a primeira na memória do consumidor para determinada categoria, ela deve estabelecer uma nova categoria na qual seja a primeira.

Com a sustentabilidade integrada a essência do banco e a sua crença de que “é preciso incorporar valores que promovam o desenvolvimento das suas atividades, gerando valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e para a sociedade.” aliados ao desafio de “fazer de um banco que já era líder de mercado um banco que permanecesse na escolha dos clientes”, como esclarece Denise Hills, superintendente de sustentabilidade, o Itaú passa a se posicionar e comunicar ativamente o seu propósito, no esforço de se diferenciar e expandir as categorias de

associação na cabeça de seus clientes na qual ele é o primeiro a ser lembrado. (ITAÚ, 2015a)

Dessa forma, o Itaú começa o esforço de comunicação para deixar claro o seu propósito de transformar o mundo das pessoas para melhor, suas causas e os diversos projetos que recebem investimento do banco, fazendo dessa plataforma o seu posicionamento de marca. Essa associação do Itaú como uma marca que transforma o mundo para os seus clientes vem através da plataforma e campanha *#issomudaomundo*, lançada em 2013 e usada como tema principal dos esforços institucionais de comunicação do banco nos anos de 2013 e 2014. (ITAÚ, 2015a)

Essa posição firme na adoção de causas que são importantes para a sociedade, mesmo não sendo ligadas ao dia a dia do banco, impacta diretamente o orgulho dos colaboradores em pertencer a uma instituição. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015) A preocupação em desenvolver o “orgulho em pertencer” nos colaboradores é a base da Espiral da Sustentabilidade, que guia os esforços do Itaú em todos os seus campos de atuação. Assumir essas causas como posicionamento de marca significa já ter toda a equipe integrada nessa nova direção dos esforços da marca.

Sendo posicionamento “a parcela da identidade de marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes” (AAKER, 1996, p. 57), o Itaú expôs um parcela significativa da sua identidade, que já era trabalhada em todas as instâncias de atuação do banco, para ser a associação que os clientes devem fazer ao pensar no Itaú.

Para o Itaú Unibanco, “mudar o mundo” não é apenas um apelo publicitário, mas o compromisso com causas maiores como cultura, educação, esporte e mobilidade urbana, em busca de ideais que visam ao bem comum e transformam a vida das pessoas para melhor. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

Mudar o mundo, como visto no capítulo de Identidade de Marca, já é um propósito que está firmado nas ações do banco. Para Roberto Setubal, presidente do Itaú Unibanco, “Perseguir um modelo de negócios sustentável não é uma obrigação a mais, e sim parte indissociável do que fazemos no dia a dia”. (ITAÚ, 2015a)

A campanha *#issomudaomundo* tem como objetivo trazer um maior conhecimento das pessoas sobre as causas e os projetos que com os quais o banco

se envolve e investe para ser um motor de transformação na vida das pessoas. As causas são: Educação, Cultura, Esporte e Mobilidade Urbana. (TRACANELLA, 2014) A ordem é pegar esse esforço contínuo e antigo do banco e comunicá-lo. Os esforços de apoio à educação são feitos em várias frentes e são anteriores ao lançamento da campanha, porém #issomudaomundo se torna o guarda-chuva para a transmissão dessas ações.

Na figura 11, um dos primeiros anúncios, veiculado no ano de 2013 para divulgação da nova campanha institucional do Itaú. No canto superior esquerdo é possível perceber um “resumo” dos 4 pilares de atuação. Há um ícone para cada causa: educação, cultura; mobilidade urbana e esporte, sendo que o ícone cujo tema está sendo retratado no anúncio fica colorido.

Figura 11: Anúncio #issomudaomundo



Fonte: ITAÚ, 2015b

A entrega dessas causas passa pelo desafio de construir o projeto de comunicação partindo do propósito e de tornar legítima a conversa do banco. Para Eduardo Tracanella, “Não é mais possível você se comunicar com as pessoas se não for a partir de uma história que seja relevante para elas.” (TRACANELLA, 2013)

O Itaú tem um discurso verdadeiro quando o posicionamento que ele assume não é puramente uma afirmação comercial e de comunicação.

A estratégia de posicionamento do Itaú vai além de entregar peças publicitárias - é entregar conteúdo e material que seja relevante às pessoas:

“As pessoas não aceitam mais uma conversa unilateral das marcas, as pessoas de fato pedem para as marcas: falem sobre coisas relevantes para mim e fale de um jeito que me encante, me surpreenda e que me faça protagonista.” (TRACANELLA, 2014)

A forma encontrada pelo Itaú para tornar seu discurso legítimo e eficiente na missão de introjetar o posicionamento na cabeça do cliente foi tornar o próprio cliente protagonista das transformações que o Itaú propõe.

“O Itaú é um viabilizador, mas quem efetua de fato as mudanças, as transformações são as pessoas.” Essa afirmação mostra que a estratégia de criar uma campanha que tenha conteúdo colaborativo e relevante, que precisa da participação da sociedade e clientes para existir é real. (TRACANELLA, 2014)

“O Itaú disponibiliza os livros infantis e incentiva a leitura, mas quem pede os livros e quem lê para as crianças são os pais, são os tios...”¹⁴ essa pequena analogia exemplifica o esforço das ações do Itaú em fornecer ferramentas de potencialização para as transformações que os seus clientes e qualquer outro interessado queira fazer com a ajuda do Itaú.

Gerar conteúdo relevante é a estratégia do Itaú para transmitir seu compromisso em transformar o mundo para melhor nos quatro pilares de atuação.

O Itaú quer contar uma única história para as pessoas, a história de uma marca que acredita que pode mudar o mundo das pessoas para melhor. Seja a partir do que ela faz no seu core business e seja indo além. Toda história que a gente conta para as pessoas parte dessa mesma narrativa. De uma marca que procura aproximar, encantar, entender as pessoas. A gente tem uma clara percepção e uma diretriz estratégia que o Itaú pode ser uma mídia *company*. A gente pode construir audiências e canais próprios. (TRACANELLA, 2015)

¹⁴ TRACANELLA, Eduardo. Reclame - "Matéria de Capa" com Eduardo Tracanella, Superint. MKT. do ITAÚ. Programa Reclame, 2014. Disponível em: <https://youtu.be/Fv76e_DHI5A>. Acesso em 05 jun 2015

Os pilares de atuação do Itaú e que estão sendo ativamente comunicados são principalmente: (1) a distribuição de livros e apoio a escolas na causa da educação; (2) o incentivo e patrocínio a eventos culturais na causa da cultura; (3) o incentivo e patrocínio a eventos esportivos na causa dos esportes; e (4) a ferramenta de compartilhamento de bicicletas para a causa de mobilidade urbana.

O próximo capítulo analisa o *Bike Rio*, ação de compartilhamento de bicicletas oferecido pelo Itaú para o Rio de Janeiro, pela ótica de uma ação de Criação de Valor Compartilhado.

3.5 – *Bike Rio*

Um dos pilares de atuação do Itaú na plataforma #issomudaomundo é a questão da mobilidade urbana. Preocupação histórica nas causas que o banco se propõe a apoiar. Para trazer o conhecimento das pessoas sobre os esforços na solução de problemas na mobilidade urbana o Itaú desenvolve e oferece ferramentas que, mais uma vez, puxam as pessoas para serem protagonistas de uma mudança. “O Itaú disponibiliza as *bikes* mas quem pedala são as pessoas.” (TRACANELLA, 2014)

3.5.1 A Ferramenta

O *Bike Rio* foi inaugurado no fim de outubro de 2011 e é um projeto de compartilhamento de bicicletas da Prefeitura do Rio de Janeiro, operado pela Samba/Serttel e que conta com a parceria do Itaú Unibanco – é um sucesso incontestável e se configura como ferramenta chave para a entrega do posicionamento de transformar o mundo das pessoas para melhor à sociedade.

Atualmente a ferramenta já contabilizaram 4,3 milhões de viagens, atingindo a marca de 216 mil usuários cadastrados, com mais de 260 estações e duas mil bicicletas disponíveis para o usuário. (CANDIDA, 2015)

Para usar o serviço, é preciso fazer um cadastro, via aplicativo de celular, fornecendo dados básicos de pagamento e pessoais e escolher entre alugar a bicicleta por uma hora por R\$ 5,00 ou pelo mês todo por R\$ 10,00. (BIKE RIO, 2015)

Figura 12: A Laranjinha



Fonte: BIKE RIO, 2015

Para os planos mensais o uso é de no máximo uma hora por vez e após a devolução da bicicleta é necessário aguardar 15 minutos para utilizar o serviço novamente.

As estações para retirada das bicicletas estão disponíveis nas seguintes regiões da cidade do Rio de Janeiro: Zona Sul, Centro, Grande Tijuca, Barra da Tijuca, Recreio e Madureira. (BIKE RIO, 2015)

3.5.2 No universo ITAÚ

Como vimos nos capítulos anteriores, o Itaú tem uma linha de atuação voltada para a transformação da sociedade. São ações que refletem o seu propósito de marca e fazem do Itaú uma empresa presente na vida das pessoas. Essa forma de agir do Itaú se aproxima muito da premissa central da Criação de Valor Compartilhado de que a competitividade de uma empresa e a saúde da comunidade em torno dela são diretamente proporcionais. (PORTER & KRAMER, 2011).

O apoio ao sistema de compartilhamento de bicicletas, se conecta com pontos que o Itaú trabalha constantemente, antes como parte da identidade e desde de 2013, mais ativamente, como parte do posicionamento de marca.

Começando pela causa de melhoria da mobilidade urbana, a bicicleta é um transporte saudável e não poluente, combate o sedentarismo e promove a prática de hábitos saudáveis, diminui a quantidade de carros nas ruas e consequentemente a poluição e promove a humanização do ambiente urbano e a responsabilidade social das pessoas. Mobilidade Urbana é uma dos 4 pilares de atuação da marca em causas sociais, junto com: Cultura, Educação e Esportes.

Passa também pelo conceito de sustentabilidade, tanto trabalhado pelo Itaú, as estações são abastecidas por energia solar, as bicicletas são de fabricação nacional gerando empregos e o sistema conta um modelo inovador de utilização por meio do celular. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

Dentro do posicionamento e da narrativa do #issomudaomundo, as ações que o banco realiza se complementam ao Bike Rio, se a intenção é “contar uma única história para as pessoas, a história de uma marca que acredita que pode mudar o mundo das pessoas para melhor” o Bike Rio é parcela considerável dessa narrativa. (TRACANELLA, 2015)

3.5.3 Criação de Valor compartilhado

O Bike Rio é uma ação genuína de Criação de Valor Compartilhado, que tem na sua essência a preocupação com a sociedade na qual essa empresa está inserida e a inovação na forma que uma empresa cria valor para a sua marca e para o seu negócio.

Muito da CVC passa por descobrir e atender necessidades sociais não assistidas e, dentro desse sentido, agir seguindo um dos três caminhos: (1) Reconceber produtos e mercados; (2) redefinir a produtividade na cadeia de valor; (3) montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. (PORTER & KRAMER, 2011).

O Bike Rio agiu em cima de um anseio social ainda não explorado, identificou uma oportunidade e concebeu um produto que estava de acordo com as necessidades da população carioca e que não era oferecido por nenhuma outra empresa.

O crescimento desordenado das grandes cidades foi acompanhado pelo aumento do transporte individual aliado a baixa qualidade dos transportes públicos, o que fez com que a mobilidade nos centros urbanos ficasse cada vez mais

prejudicados. Aproximadamente 85% da população brasileira vive em áreas urbanas (IBGE, 2010). Para agravar os fatores negativos, o Rio de Janeiro é a segunda cidade no Brasil onde mais se perde tempo parado no trânsito. (ABRANTES, 2015)

Em contrapartida a essa série de problemas estruturais e de mobilidade urbana que a cidade do Rio de Janeiro sofre, ela também é a cidade que oferece a maior estrutura cicloviária do Brasil, são mais de 300 quilômetros de ciclovias.(BARBOSA, 2014)

A questão da mobilidade urbana é um assunto crítico no Rio de Janeiro, seja pela sua estrutura deficiente de transporte público ou pelo trânsito cada vez mais parado. Identificar esse problema e oferecer uma forma de amenizar ele foi o espaço que o Bike Rio achou para transformar a vida dos cariocas.

Uma característica essencial para caracterizar essa ação como uma ação de Criação de Valor Compartilhado é o ganho que ela gera tanto para a sociedade quanto para a empresa que está oferecendo aquela prática, não é uma ação de Responsabilidade Social Empresarial, no qual os retornos para a empresa são pequenos e não possuem impacto estratégico relevante.

Os ganhos para a sociedade, no caso do Bike Rio, são diversos e também representam ganhos para o meio ambiente, para as pessoas individualmente e para a ordem geral da cidade.

Na questão da ordem geral da cidade entra o ponto de melhoria da mobilidade urbana, uma pessoa que escolhe trocar o carro pela bicicleta está seguindo um caminho sustentável para a redução dos congestionamentos da cidade do Rio de Janeiro e a troca do transporte coletivo pela bicicleta representa a redução na sobrecarga que esses meios recebem.

Para o meio ambiente a disponibilidade de bicicletas representa uma opção de meio de transporte alternativo ao transporte motorizado individual e, também, uma alternativa ao transporte coletivo. Representando uma diminuição na quantidade de poluentes gerados pelos cariocas nos seus deslocamentos diários. Outro ponto de impacto no meio ambiente é a questão do compartilhamento da bicicleta, é a otimização do uso de um bem industrial, que em muitos casos seria usado apenas por uma pessoa a ficaria guardado na maioria do tempo.

O uso das bicicletas aumenta a qualidade de vida da população através da prática de atividades física, mesmo quando não usado no lugar do carro as bicicletas estão disponíveis para o lazer dos cariocas. O sistema de compartilhamento gera

uma integração maior das pessoas com o meio urbano e impulsiona o desenvolvimento da responsabilidade social das.

Um programa forte de compartilhamento de bicicletas que preenche o espaço urbano coloca em pauta a questão do uso de formas alternativas ao transporte motorizado e faz com que as pessoas tenham opções para definir uma nova dinâmica de mobilidade urbana.

Para o Itaú os ganhos também são altos. A integração orgânica das bicicletas é feita não apenas com as pessoas mas também com o ambiente da cidade do Rio de Janeiro. Desde 2012 o Rio de Janeiro segue o projeto de lei “Rio Limpo” (BASTOS, 2012) que restringe fortemente a veiculação de publicidade no espaço urbano. As Laranjinhas¹⁵ são uma forma de colocar a marca do Itaú presente em toda a cidade, ao lado de pontos turísticos e ativada pela própria população. A presença de marca do Itaú no Rio de Janeiro é muito forte devida as bicicletas que estão disponíveis em mais de 260 estações. Como visto na Figura 12, a bicicleta carrega a marca e a identidade do banco, por ser o laranja, uma cor proprietária da marca, a associação da bicicleta com o Itaú é quase que imediata para quem vê elas rodando pelas ciclovias da cidade do Rio de Janeiro.

É uma ação que está alinhado com a história que o Itaú quer contar, de um forma que aproxima, encanta e mostra que o Itaú entende as necessidades das pessoas. Para Tracanella, esse tipo de ação é:

“mais sustentável, mais profunda e mais contemporânea. Gerar um conteúdo inspirador e relevante para as pessoas tendo elas como protagonista é o caminho mais eficiente para gerar conexões com as pessoas.” (TRACANELLA, 2015)

A abordagem que a CVC propõe é exatamente a proposta pelo Itaú por conta do Bike Rio. É uma conexão entre o sucesso da empresa e o progresso da sociedade gerando, dessa forma, uma nova maneira de atender necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados.

A forma como o Itaú explora e complementa a entrega do Bike Rio é fundamental para a construção da imagem de uma marca que transforma a vida das pessoas para melhor. A sincronia entre ações não convencionais com as ações de marca tradicionais passam a se complementar e o Bike Rio é comunicado em materiais institucionais do banco para revistas, jornais e televisão.

¹⁵ Forma como as bicicletas do Itaú foram carinhosamente apelidadas pelos cariocas.

A distribuição de comunicação do Itaú é feita por poucos canais, mas de forma consistente. A combinação entre canais próprios e as mídias pagas quando bem combinadas geram conversa em torno da marca. O Bike Rio em si é um conteúdo, que é construído voltado para a história das pessoas, além da história da marca, e que tem como principal meio de distribuição os próprios consumidores e não mídias pagas.

Construir uma história única aumenta a efetividade dos investimentos em compra de mídia, o Bike Rio é uma história que não se limita aos 30 segundos do reclame na televisão, não se limita à uma meia página em um jornal, é uma história que só existe com a participação da população.

Na imagem 13 temos um exemplo de divulgação e complementação da ação Bike Rio com o apoio de mídias tradicionais dentro do guarda chuva da plataforma #issomudaomundo. Nesse exemplo o Bike Rio vem como uma ferramenta de afirmação da campanha #issomudaomundo, é um complemento do esforço feito na rua com o oferecimento do serviço. “De bike, você muda o mundo duas vezes: na ida e na volta. Por isso lançamos o projeto bike”. Nesse anúncio o Itaú não se coloca como o transformador, não é o Itaú que o muda o mundo duas vezes, são os clientes, são os usuários.

Figura 13: Mídia tradicional Bike Rio



Fonte: ITAÚ, 2015b

Já a imagem 14 mostra a comunicação complementar ao Bike Rio que, nesse caso, é transmitida através de um dos canais próprios da marca, a tela inicial para o uso do caixa eletrônico. O protagonismo voltado para as pessoas fica claro no texto que está na peça: “A @dcmacieira escolheu trocar o carro pela bike. E você, o que escolhe hoje? SUAS ESCOLHAS #issomudaomundo”.

Figura 14: Bike Rio Canal Próprio



Fonte: Foto tirada pelo autor.

Uma das formas de mensurar a aceitação do projeto é através dos números de pessoas cadastradas e de viagens. Em três anos as laranjinhas já rodaram mais de 11,6 milhões de quilômetros. Entre 2013 e 2014, o Bike Rio contou com um crescimento de cerca de 35%. Durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2014, o serviço alcançou a média diária de cerca sete mil viagens. (CANDIDA, 2015)

Todos esses esforços de comunicação e de transformação que o banco faz partem, mais uma vez, de uma forma bem definida de pensar na qual o Bike Rio se encaixa perfeitamente. “Nosso desafio é construir um modelo permanente, pautado

por relações de confiança, que visem o lucro do jeito certo e não às custas do meio ambiente ou das pessoas”, afirma Denise Hills, superintendente de sustentabilidade. (ITAÚ, 2015b)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a estrutura de atuação do Itaú é de se admirar a coesão e a linha bem definida que a empresa possui para as suas tomadas de decisão. Muito pautada pelo seu propósito de marca, que é: transformar o mundo das pessoas para melhor, o Itaú desenvolve produtos e esforços de comunicação que derivam desse propósito.

Outro ponto que é essencial para a atuação do banco é a sua estratégia de sustentabilidade, que faz o banco pensar sempre em fazer negócios que sejam positivos para o próprio banco, para os clientes, acionistas, colaboradores e sociedade.

A construção da identidade não fugiu do proposto pela marca e também é pautado na transformação da sociedade. Com causas sociais sendo trabalhadas ativamente, oferecendo um serviço cada vez melhor e pensando no cliente nas tomadas de decisão, o Itaú, ao longo da sua história, firmou uma identidade bem definida.

Após anos trabalhando fatores racionais e funcionais da identidade o Itaú passa a extrapolar para a sociedade o seu propósito de marca e os seus esforços em ações sociais.

Essa estratégia de comunicar ativamente o seu propósito constrói o posicionamento do Itaú que é guiado pela campanha #issomudaomundo. Afirmar esse posicionamento foi um esforço de comunicar atitudes que o banco já desenvolvia, destacar uma parcela da identidade e se apoiar nela para diferenciar o banco de outras marcas.

Analisando a afirmação: “fazer de um banco que já era líder de mercado um banco que permanecesse na escolha dos clientes” (ITAÚ, 2015b), como esclarece Denise Hills, fica claro o esforço do banco em se diferenciar cada vez mais do concorrentes. Uma análise interessante para essa afirmação é de que após atingir a plenitude em serviços e produtos para conseguir a liderança de mercado o Itaú pôde investir na marca Itaú e em ações institucionais, para manter essa preferência e seguir sendo a escolha principal de seus clientes.

Compreendendo o papel de uma grande corporação privada na sociedade e agindo de acordo com o propósito de transformar o mundo o Itaú consegue desenvolver ações que estejam alinhadas com esse desejo da marca.

O Bike Rio é um braço de sucesso, que está 100% de acordo com o que o banco se propõe a fazer. É uma ação que gerou resultados tanto para a sociedade quanto para o banco criando uma relação mais duradoura entre a os clientes e o Itaú.

Foi através da Criação de Valor Compartilhado que o Itaú conseguiu desenvolver o seu propósito de forma plena, sendo um agente de transformação, além de transmitir o seu posicionamento por mídias tradicionais o Itaú pegou uma demanda latente, encontrou uma forma de suprir ela e virou proprietária desse tipo de atitude.

Nesse caso a Criação de Valor Compartilhado foi uma ferramenta chave para o sucesso da associação do posicionamento do Itaú. Tracanella defende que desenvolver esse tipo de ações coloca a marca Itaú em outro patamar. Esse outro patamar é de uma posição não alcançada por nenhum banco do Brasil ainda, de um uma marca que tem uma participação relevante na vida de seus clientes indo além de seu core bussines, uma participação que pode ser explorada em vários níveis.

“O que muitos pensaram ser uma estratégia de marketing tornou-se uma necessidade e um bem que todos querem para suas cidades”, diz Zeca Rudge, vice-presidente do Itaú Unibanco. (ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS, 2015)

Expondo a estrutura do banco Itaú fica evidente que o Bike Rio alinha o proposito do banco, as necessidades reais da população, a afirmação de posicionamento e está dentro de uma nova dinâmica de conexão entre as marcas e a sociedade.

Por conta do estudo de uma ação em específico ficou comprovado que existem formas e caminhos de atuação para as grandes empresas atuarem no campo social tendo grandes ganhos para essas duas entidades, corporações e sociedade.

Vale ressaltar que o caso de CVC apresentado foi feito por uma das maiores empresas do Brasil, os exemplos apresentados no referencial teórico também são mediados por empresas de grande porte. Fica a dúvida se esse modelo é aplicado a todos tamanhos de empresa.

Um ponto que coloca em questão o sucesso do Bike Rio é a qualidade do serviço oferecido, seria interessante ter um estudo complementar para analisar essa entrega, analisar a ferramenta.

De qualquer maneira, as ferramentas de entrega de valor para a sociedade, que não deixam de lado as necessidades do ser humano, aliadas a ganhos para as empresas existem. Cabe aos estrategistas das grandes corporações ajustarem seu modo de atuação para que eles possam continuar a viver e serem consumidos de forma sustentável pela população em geral.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Talita. "Onde mais se perde tempo parado no trânsito no Brasil." Exame.com, 31 mar 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/onde-mais-se-perde-tempo-parado-no-transito-no-brasil#7>>. Acesso em 23 jun 2015

AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996. 398p.

AAKER, David A.; **JOACHIMSTHALER**, E. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

BARBOSA, Vanessa. "As capitais com mais ciclovias (e por que não comemorar) ." Exame.com, 04 abr 2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/as-capitais-com-mais-ciclovias-e-por-que-nao-comemorar#2>>. Acesso em 23 jun 2015

BASTOS, Isabela; **GUANDALINE**, Leonardo. "Prefeitura proibirá outdoors no Centro e na Zona Sul." O Globo, 30 abr 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/prefeitura-proibira-outdoors-no-centro-na-zona-sul-4779822>>. Acesso em 23 jun 2015

BIKE RIO. Home page Bike Rio. Disponível em<<http://www.mobilicidade.com.br/bikerio.asp>>. Acesso 15 jun 2015

CANDIDA, Simone. "Com mais 49 estações, Bike Rio avança para a Barra da Tijuca e Recreio dos Bandeirantes." O Globo, 01 jan 2015. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/rio/verao/com-mais-49-estacoes-bike-rio-avanca-para-barra-da-tijuca-recreio-dos-bandeirantes-15004174>>. Acesso em 23 jun 2015

CRIA GLOBAL - Valor compartilhado, nov. 2013 Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/criaglobal/cria-valor-compartilhado> >. Acesso em 4 jun 2015

IBGE. CENSO 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em 25 jun 2015

INTERBRAND. Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2014. Disponível em: <http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/Ranking_Digital.pdf>. Acesso em 15 mai 2015.

ITAÚ. Relatório Anual Consolidado 2014. Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/2014RAO_port.pdf>, Acesso: 01 jun 2015a

_____. Relatório Performance Sustentável 2013. Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/2013revista.pdf>, Acesso: 05 jun 2015b

_____. Sobre Nós. Disponível em <<https://www.itaubank.com.br/sobre/>>. Acesso: 05 mai 2015c

_____. Relatório Integrado 2014. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_2014.pdf>, Acesso: 05 jun 2015d

_____. Home page ITAÚ. Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br>>, Acesso: 07 jun 2015e

ITAÚ UNIBANCO 90 ANOS – O Livro. Disponível em: <<http://www.itaunibanco90anos.com.br/90/o-livro.htm>>. Acesso em 15 jun 2015

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. HERMAWAN, Kartajaya. SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MARX, Karl. *O Capital*, São Paulo: Editora Civilização Brasileira, 1960.

MOREIRA SALLES, P.; SETUBAL, R. O novo gigante brasileiro. Veja, 2008. Entrevista concedida a Marcio Aith e Giuliano Guandalini, 08 nov. 2008. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>> Acesso em 05 jun. 2015. <https://www.itaubank.com.br/sobre/nossas-causas/>

PINHO, José B. O poder das marcas. São Paulo: Summus, 1996.

PORRAS, Jerry I., COLLINS, James C. Construindo a visão da empresa. HSM Management, São Paulo, n. 7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011.

RIES, Al; TROUT, Jack. As 22 leis consagradas do marketing. São Paulo: Makron Books: Madia e Associados, 1993.

TELLES, R. 2004. Posicionamento e Reposicionamento de Marca. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo

TRACANELLA, Eduardo. Entrevista com Eduardo Tracanella | Itaú. Content Marketing Brasil, 2015. Disponível em: <<https://soundcloud.com/tractobr/eduardo-tracanella-Itaú>>. Acesso em 05 jun 2015

_____. Reclame - "Matéria de Capa" com Eduardo Tracanella, Superint. MKT. do ITAÚ. Programa Reclame, 2014. Disponível em: <https://youtu.be/Fv76e_DHI5A>. Acesso em 05 jun 2015

_____. Reclame - Confira entrevista com Eduardo Tracanella, Super. Mkt. do Itaú, direto do Cannes Lions. Programa Reclame, 2013. Disponível em: <<https://youtu.be/-pRpxJDTaqY>>. Acesso em 05 jun 2015

UPSHAW, Lynn B. Building brand identity. Nova York: John Wiley Professio, 1995.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED): Our common future. New York, 1987.